



**CROCS NORDIC OY:N PEREHDYTY SOPAS  
MYYNTIASSISTENTIN TEHTÄVIIN**

Tilaus-toimitusprosessin hallitseminen

Arich Poontarikkun

Opinnäytetyö  
Helmikuu 2012  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Tampereen ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

POONTARIKKUN, ARICH: Crocs Nordic Oy:n perehdytysopas myyntiassistentin tehtäviin. Tilaus-toimitusprosessin hallitseminen

Opinnäytetyö 40s., liitteet 22 s.  
Helmikuu 2012

---

Opinnäytteen toimeksiantajana toimi Tampereelle sijaitseva kansainvälinen kenkien tukkuliike Crocs Nordic Oy. Crocs Nordic Oy on yhdysvaltalaisen Crocs Inc:n tytäryhtiö ja sen markkina-alueeseen kuuluvat Pohjoismaat ja Baltian maat. Opinnäytteessä keskityttiin jälleenmyyntipuolen myyntiassistenttien työhön. Tämä opinnäytetyö koostui lähinnä kahdesta isommasta kokonaisuudesta. Ensimmäinen osuus oli teoriapohjainen ja käsitteli prosessia ja prosessin hallintaa yleisesti. Toinen osuus keskittyi pelkästään toimeksiantajayrityksen myyntiassistentin työtehtäviin käytännössä.

Yritys laajenee kovaa vauhtia eikä yrityksellä ollut yhtenäistä prosessikuvausta myyntiassistenttien työnkuvasta. Myyntiassistenttien tehtäviin kuului monen asian hallitseminen, mikä oli uusille työntekijöille haastavaa. Tämän työn tarkoituksena oli helpottaa työntekijän sopeutumista uuteen työpaikkaansa. Opinnäytteessä käytiin läpi Crocs Nordic Oy:n myyntiassistentin työnkuva, perustehtävät ja hänen sisäiset ja ulkoiset yhteistyökumppanit organisaatiossa. Yrityksessä käytetään monta eri ohjelmaa ja niitä käytiin opinnäytetyössä yksinkertaisesti ja lyhyesti läpi. Jokaisen ohjelman tarkoitusta ja niiden välisiä yhteyksiä selitettiin tämän työn toisessa osuudessa. Kehitysehdotuksia yritykselle oli kerätty työn loppuun. Toimeksiantajan pyynnöstä tähän opinnäytetyöhön liitettiin asiakastilin perustamisohjeet.

Toimeksiantajan toivomuksesta yritystä koskevat prosessikuvaukset opinnäytetyössä salattiin. Opinnäytetyöstä on julkistettu vain prosessihallinnan teoriaosuus.

---

Asiasanat: Prosessi, prosessin hallinta, tilaus-toimitusprosessi, myyntiassistentti

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

POONTARIKKUN, ARICH: An Orientation Manual for Sales Assistants at Crocs Nordic Oy - Managing the Order-to-Delivery Process

Bachelor's thesis 40 pages, appendices 22 pages  
February 2012

---

The objective of this study was to create an orientation manual for new workers at Crocs Nordic Oy. The company is a subsidiary of Crocs Inc., an American manufacturer and designer of shoes. Crocs Nordic Oy is growing fast, with new employees joining the company. Therefore there was a need for a manual where all the steps of a sales assistant's work would be documented. Everything that a sales assistant does is part of a larger process. The process is an order-to-delivery process.

This thesis consists of two larger segments. The first segment is theory-based. The theory revolved around the meaning of process, and process management in general. The second part of the study is more practical and deals specifically with the job of a sales assistant at Crocs Nordic Oy. The latter part is the orientation manual itself. The company also requested another manual for setting up a customer account, since it is quite an intricate process because of the use of many computer programmes.

At the request of Crocs Nordic Oy, part of the thesis is not published. The first part of the thesis, which covers the theories of process management, is published.

---

Key words: Process, process management, order-to-delivery process, sales assistant

## SISÄLLYS

JOHDANTO .....	5
1 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY .....	6
2 MIKÄ ON PROSESSI? .....	7
2.1 Prosessi vs. Projekti .....	7
2.2 Prosessin rakenne .....	9
3 PROSESSIN TARKOITUS .....	10
3.1 Prosessien erot ja niiden ymmärtäminen.....	10
3.2 Prosessi ja ihminen.....	10
3.2.1 Organisaatiokulttuuri.....	10
3.2.2 Tiimitoiminta prosessiorganisaatiossa .....	11
4 PROSESSIN HYÖDYT.....	13
5 PROSESSIN KEHITTÄMINEN .....	15
5.1 Ydinprosessit ja tukiprosessit.....	15
5.2 Organisaation muutosprosessi.....	16
5.2.1 Vaihe 1 – Johdon odotukset ja projektin hyväksyntä.....	16
5.2.2 Vaihe 2 – Nykytilanteen analyysi .....	17
5.2.3 Vaihe 3 – Muutostavoitteiden määrittäminen .....	18
5.2.4 Vaihe 4 – Uusien toimintamallien suunnittelu.....	18
5.2.5 Vaihe 5 – Uusien toimintamallien käyttöönotto .....	19
5.3 Mittarit .....	20
KUVIOT: .....	22
LÄHTEET.....	23

## JOHDANTO

Crocs Nordic Oy on yhdysvaltalaisen kenkävalmistajan Crocs Inc:n tytäryhtiö. Crocs Nordic Oy:n markkina-alueisiin kuuluvat Pohjoismaat ja Baltia. Yrityksen toimisto ja ulkoistettu keskusvarasto sijaitsevat Tampereella, missä itsekin työskentelen myyntiasistenttina. Osa tämän opinnäytetyön kirjoituksista perustuu omiin kokemuksiini.

Yrityksellä ei ole tällä hetkellä olemassa yhtenäistä toimintaohjetta tilaus-toimitusprosessille. Työntekijät toimivat yleisten normien ja sen mukaan, mitä kollegat ovat hänelle opettaneet työnteon alkuvaiheessa. Tämän työn tarkoituksena on määrittää yhtenäiset suuntaviivat myyntitiimin työlle. Määrittelen eri työvaiheet sekä sen, miksi näin toimitaan. Prosessi on jatkuvaa toimintaa, joka alkaa aina uudelleen alusta. Tästä johtuen opinnäytetyöstäni on apua yritykselle tulevaisuudessakin.

Valmis opinnäytetyö toimii myös perehdytysoppaana uusille työntekijöille. Myyntiasistentit ovat muun muassa yhteydessä asiakkaisiin, vastaanottavat tilauksia sekä varmistavat sen, että tilaukset kulkevat ongelmitta eri ohjelmien läpi. Tavoitteena on, että tavarat saataisiin ostajille mahdollisimman nopeasti. Myyntitiimiläiset käyttävät päivittäin paljon eri tietokoneohjelmia työssään. Pysin opinnäytetyössäni kertomaan näistä ohjelmista ja niiden käyttötarkoituksista. Uudelle työntekijälle ohjelmien määrä ja niiden käyttö saattaa tuntua alussa pelottavalta, joten uskon tästä työstä olevan heille paljon apua.

Tämä työ on jaettu kahteen osaan. Ensimmäinen osa koostuu prosessihallinnan teoriasta. Kyseisessä osiossa määritellään lähdekirjallisuuden pohjalta, mikä on prosessi ja sen tarkoitus sekä se, miten prosessin voitaisiin parantaa. Toinen osio käsittelee myyntiasistentin työtä sekä Crocs Nordic Oy:n tilaus-toimitusprosessia käytännössä. Osiossa on eritelty myyntiasistentille kuuluvat tehtävät ja on pyritty kuvaamaan sitä, merkitys työvaiheella on. Lopussa on liitteenä ohjekirja asiakastilin perustamiseen. Asiakasta perustettaessa järjestelmään täytyy samoja tietoja syöttää moneen eri ohjelmaan, mikä voi olla haastavaa. Toimeksiantajan pyynnöstä olen tästä syystä luonut oman ohjekirjan asiakastilin perustamiseen.

## 1 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Crocs Inc.

Crocs Inc. on yhdysvaltalainen pörssiyhtiö, joka perustettiin Boulderissa Coloradossa vuonna 2002. Yritys suunnittelee ja valmistaa kuluttajille sekä työ- että vapaa-ajan kenkiä. Ensimmäiset kengät olivat tehty veneilykäyttöön, mutta suosio levisi nopeasti myös veneilypiirien ulkopuolelle. Nykyään on yli 120 erilaista mallia tarjolla naisille, miehille ja lapsille. Kuluttajat voivat ostaa Crocseja yli 125 maasta yrityksen omista myymälöistä, jälleenmyyjiltä sekä internetistä.

Crocs Nordic Oy

Vuonna 2007 perustettu Crocs Nordic Oy on Crocs Inc:n tytäryhtiö. Sen pääkonttori ja keskusvarasto sijaitsevat Tampereelle. Crocs Nordic Oy on Suomen virallinen Crocs-kenkien maahantuoja. Yrityksellä on Suomessa neljä omaa myymälää eli Crocs-storea, jotka sijaitsevat Lempäälän Ideaparkissa, Vantaan Flamingossa, Helsingin keskustassa ja Turun Hansa Kauppakeskuksessa. Tukholmaan on aukeamassa vuoden 2012 alkupuolella Ruotsin ensimmäinen Crocs-store. Näiden myymälöiden lisäksi yrityksellä on jälleenmyyjille suunnatut näyttelytilat ns. showroomit sekä Tampereella että Helsinki Fashion Housessa, jossa sijaitsee yrityksen markkinointiosasto. Crocs Nordic Oy:llä on työntekijöitä noin 40, joista suurin osa työskentelee pääkonttorissa Tampereella.

Crocs Nordic Oy:n vastuualueisiin kuuluvat Pohjoismaat (Suomi, Ruotsi, Norja, Tanska, Islanti, Färsaaret ja Grönlanti) sekä Baltian maat (Viro, Latvia ja Liettua). Tällä hetkellä pääkonttorissa työskentelee norjan, ruotsin ja tanskan kielen taitajia, joten jälleenmyyjien on mahdollista saada palvelua heidän omalla äidinkielellään. Nettikauppa on avoinna Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Kyseisellä puolella on myös mahdollisuus asioida ruotsiksi ja norjaksi. Hyvä englannin kielen taito on perusedellytys kaikille työntekijöille, sillä henkilökunta on päivittäin yhteydessä Suomen rajojen ulkopuolelle.

## 2 MIKÄ ON PROSESSI?

Tietosanakirja määrittelee termin ”prosessi” yksinkertaisesti: prosessi on säännönmukaisesti etenevä tapahtumasarja (Tietosanakirja 2005, 89). Prosessi on yleisesti käytetty sana, jolla on useita merkityksiä. Sillä voidaan kuvata mitä tahansa toistuvaa toimintaa, vaikkapa heräämis-, lukemis-, neuvottelu- tai syömisprosessia. Prosessi on sarja resursseja ja toimenpiteitä. Se on jopa liian löyhästi käytetty sana. Kai Laamanen (2005, 19) suosii prosessin jakamista kahteen määritelmään, koska se sisältää toiminnan lisäksi toteuttajat ja lopputulokset (Laamanen 2005, 19):

- **Liiketoimintaprosessi** on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla **syötteet muunnetaan tuotteiksi**.
- **Toimintaprosessi** on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla **saadaan aikaa toiminnan tulokset**.

### 2.1 Prosessi vs. Projekti

Kuten aikaisemmin on mainittu, prosessi on säännönmukaisesti etenevä ja toistuva tapahtumasarja. Arkikielessä prosessi ja projekti saatetaan sekoittaa toisiinsa ja niitä voidaan käyttää väärässä merkityksessä. Tässä kappaleessa käsitellään projektin ja prosessin eroja ja selvitetään, miksi toinen tapa on toista tehokkaampi tilanteesta riippuen.

Projektit eivät ikinä ole samanlaisia vaikka kaksi samantyyppistä projektia seuraisivat toisiaan. Projektin perusideana on, että joka kerta kun aloittaa projektin, se on askel tuntemattomaan. Jokaisessa projektissa on tärkeää olla projektin johtaja, jonka tehtäviin kuuluvat suunnittelu, järjestäminen sekä hallinta, jonka avulla varmistetaan paras mahdollinen lopputulos riskeistä huolimatta. (Lock 2001, 1-2.)

Projektissa täytyy olla enemmän kuin yksi ihminen, jotta siinä voisi olla projektipäällikkö. Muuten se olisi vain projektin hallinnoimista. Jos projektissa on kolme tai neljä

ihmistä, voi projektipäällikkö mahdollisesti tehdä osan töistä ja johtaa. Isommissa hankkeissa on päällikön osattava luopua töistä ja keskittyä muiden ihmisten johtamiseen sekä projektin eteenpäin viemiseen, muuten kaikkien työt kärsivät siitä. (Lewis 2002, 5-6.)

Prosessi toistaa itseään ja sallii itselleen enemmän aikaa hioutua paremmaksi ja löytää sopivamman tavan toimia. Toisin kuin projektilla, jolla on alku, loppu ja määränpää. Prosessilla ei ole alkua ja loppua vaan se pyörii ympäri ja ympäri. Sitä eivät määrittele tarkat aikataulut. Prosessissa ei tarvita johtajaa samalla tavalla kuin projektissa. Tärkeintä prosessissa on toistettavuus. Pyrkiessä tasaisuuteen ja laadun ylläpitämiseen on tärkeää, että prosessi tuottaa aina samoja tuloksia. Prosessin hallinnoiminen onkin tärkeää jos kyseessä on isosta organisaatiosta, joiden toimipisteen eivät välttämättä edes ole samassa maassa. Yhtenäisten prosessien avulla pystytään ylläpitämään samaa tasoa eri yksiköissä.

Ennen projektin aloittamista sekä asiakkaan että projektin toteuttajan pitää sopia kyseisen projektin määritelmästä. Heidän täytyy päästä yhteisymmärrykseen miksi tarkalleen projekti toteutetaan; mitä sillä pyritään saavuttamaan, miten lopputulokseen päästään ja mikä on kenenkin velvollisuus ja rooli. (Lock 2001, 11–13.) Projekti on tarkkaa suunnittelua ja kontrollia toisin kuin vapaamuotoisempi prosessi (kuvio 1).



KUVIO 1. Projektikaavio (Lewis 2002, 15)



Koska projekti on vain väliaikainen, täytyy sen erinäisistä syistä johtuen jossain vaiheessa päättyä joko onnistuneesti tai epäonnistuneesti. Projekti ei voi vain yhtäkkiä keskeytyä, vaan jokaisen hankkeen lopussa täytyy tehdä arvio sen onnistumisesta. (Lock 2003, 593–594.) Projekti on tarkkaan jaoteltu erilaisiin välitavoitteisiin. Eteneminen tapahtuu vaiheittain ja sitä seurataan tarkkaan. Sen takia täytyykin projektin loppumista arvioida, jotta saadaan selville onnistumiset ja kipukohdat. Näistä tiedoista voi olla hyötyä tulevaisuudessa toisissa projekteissa vaikka, kuten aikaisemmin on mainittu, jokainen projekti on ainutlaatuinen. Kaikesta voi kuitenkin oppia. Ainakin välttämään sudenkuoppia jos ei muuta.

## 2.2 Prosessin rakenne

Kai Laamasen mielestä, jotkut määrittelevät prosessin vain toimintana. Hän pitää tätä puutteellisena määritelmänä, sillä toiminta ei ole hyödyllistä ilman resursseja. Prosessin voi ajatella koostuvan näistä elementeistä: toiminta, resurssit ja tuotokset, joihin liittyy suorituskky. Resurssit/panokset voidaan mieltää materiaaleiksi tai ihmisiksi. Syöte eli input on tietoa tai materiaalia. Näistä syntyy prosessi, jonka tuloksena on ”output”, joka voi olla esimerkiksi palvelua tai tuotetta. Lopulta tämän prosessin vastaanottopäässä on tietenkin kohde eli asiakas. (Laamanen 2005, 20–21.) Tämä koko prosessi on mallinnettu kuviossa 2.



Kuvio 2: Prosessin rakenne

### 3 PROSESSIN TARKOITUS

#### 3.1 Prosessien erot ja niiden ymmärtäminen

Tuotanto- ja palveluprosesseja on vaikea vertailla. Tuotanto- ja kokoonpanoalalla tavarat etenevät pitkin liukuhihnoja, jossa jokaisella tarkkaan määritellyllä asemalla on oma työnkuvansa. Työnkuva on yksinkertainen: tehdään vain yhtä asiaa ja toistetaan sitä yhä uudelleen ja uudelleen. Tämän jälkeen tavara liikkuu seuraavalle asemalla, jossa toistetaan samaa työvaihetta kerta toisensa jälkeen. Tällaista prosessia on helppo seurata ja kontrolloida, sillä muutoksia tapahtuu harvoin toisin kuin palvelualalla. Laamanen (2005) selittää, että fyysisiä tuotteita valmistavassa teollisuudessa prosessi on kohtuullisen helppo hahmottaa tarkastelemalla tavaravirtoja. Näitä prosesseja saattavat olla esimerkiksi tavaranhankinta, valmistus, testaus, varastointi ja toimitus. Nämä vaiheet voidaan kuvata selkeinä peräkkäisinä ketjuina, jotka toistuvat säännöllisesti. (Laamanen 2005, 20.)

Palveluita tarjoavien organisaatioiden toimintaa saattaa sotkea omia mielijohteitaan toteuttavat asiakkaat. Vaikka yrityksellä saattaa olla selkeät ohjeet ja toimintatavat, ei niitä pääse työntekijät aina toteuttamaan vaan heidän täytyy muokkautua asiakkaiden käyttäytymisen mukaan. Asiakkaat voivat olla arvaamattomia eikä heitä kiinnosta mitä palvelun tarjoaja on ajatellut heidän varalleen. Haasteena onkin saada palvelutilanne toimimaan niin, että asiakas kokee tilanteen miellyttäväksi ja hänellä jää hyvä tunne palvelusta ja organisaatiosta. (Laamanen 2005, 20–21.)

#### 3.2 Prosessi ja ihminen

##### 3.2.1 Organisaatiokulttuuri

Ulla Martolan ja Riku Santalan (1997) mukaan organisaation jäsenten tulisi tukea yhteisiä uskomuksia, hyväksyä näiden taustalla olevat arvot sekä pitää kiinni organisaation normeista. Organisaatiokulttuuri toimii pohjana yrityksen menestymiselle ja kaikelle mitä yritys eli sen työntekijät tekevät. Organisaatiokulttuuri on kohtalaisen pysyvä, mutta

se voi vaihdella organisaation sisällä eri osastoilla. Organisaatiokulttuurilla on erittäin tärkeä rooli muutosprosessissa. Mikäli henkilöstö luottaa johtoon ja kykenee näkemään muutoksen positiivisena asiana, muutosprosessi sujuu huomattavasti helpommin. (Martola, U. & Santala, R. 1997, 30–31.)

Kulttuuri –käsite pitää sisällään monenlaisia kokemuksia, arvoja ja näkemyksiä. Tämä kaikki vaikuttaa siihen, miten työntekijä näkee yrityksen ja kuinka sitoutunut hän on yritykseen. Kulttuurin konkreettinen ilmentymä näkyy esimerkiksi työtilassa ja vaateuksessa, kun taas subjektiivisia tasoja saattavat olla henkilökohtaiset mielipiteet, joita työntekijät jakavat keskenään. Keskeisen henkilön vaihtuminen uuteen saattaa tuoda vaihtelua kulttuuriin, mutta perusarvot pysyvät samana. (Martola ym. 1997, 31.)

Uuden työntekijän saattaa olla vaikeaa sopeutua uuteen yrityskulttuuriin varsinkin jos se on täysin erilainen kuin mihin hän on tottunut. Jokainen yritys on erilainen. Jokainen työntekijä tuo mukanaan omia toimintatapoja, vaikka organisaatiokulttuuri onkin melko pysyvä. Uuden työpaikan tapoihin voi olla pulmallista sopeutua. Kaikki tavat eivät tuntunut omalta eikä välttämättä ymmärretä miksi toimitaan tietyllä tavalla. Organisaation toimintaprosessi saattaa olla erilainen kuin mihin on tottunut, mutta siihen on pakko sopeutua. Prosesseja ei voi muuttaa oman mielen mukaan, vaan vallitseviin prosesseihin pitää oppia toimimaan. Prosessi on se, mikä määrittelee yrityksen tuottaman arvon.

### 3.2.2 Tiimitoiminta prosessiorganisaatiossa

**Funktionaalinen organisaatio** tarkoittaa, että toiminnot on jaettu erinäisiin vastuualueisiin kuten valmistukseen, hallintoon, markkinointiin ja myyntiin. Monet yrityksistä kuuluvat juuri tähän ryhmään. **Prosessiorganisaatiossa** toimitaan ketjussa, joiden kulua seuraavat tiimit. Tiimissä ihmisillä on vastuu prosessin käytännöllisyydestä. Heidän vastuullaan ei ole vain yksi yksittäinen toiminta, vaan he hallitsevat kokonaisvaltaisia prosesseja. (Martola ym. 1997, 32.)

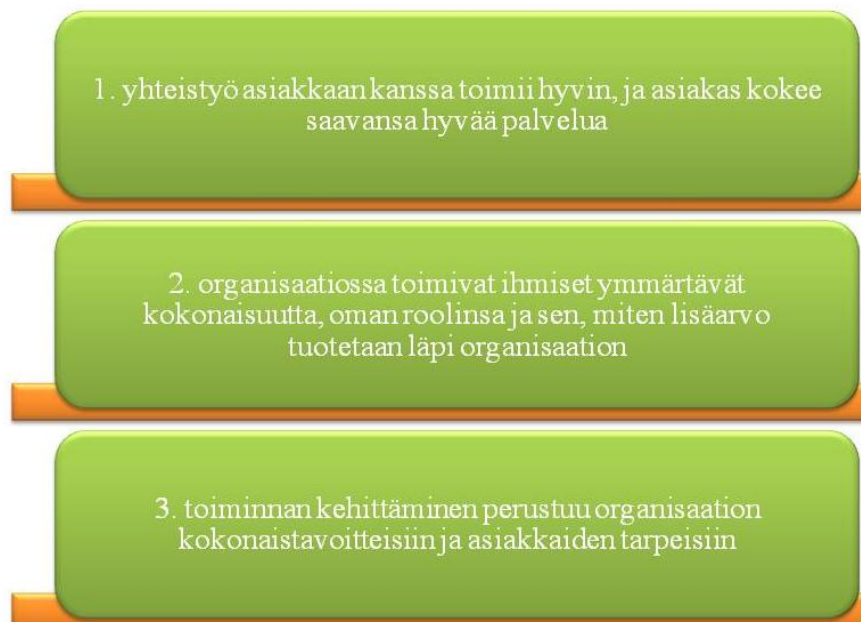
Tiimissä työskentely tuo mukanaan erilaisia näkemyksiä ja asiantuntijuutta. Näin laajennetaan näköalaa eikä sorruta yksipuolisuuteen. Tiimiys mahdollistaa koko organisaation mukana olon. Tiimi ei synny kun joukko ihmisiä laitetaan yhteen, vaan siihen vaa-

ditaan päättäväisyyttä. Tiimillä pitää olla tarkoitus ja päämäärä toiminnalleen. Jokainen jäsen on tärkeä ja he ovat yhdessä vastuussa toiminnastaan. Kun ihminen kokee työnsä merkittäväksi ja vastuulliseksi, hän myös sitoutuu työhönsä, mikä edesauttaa huippusuorituksiin pääsemisen. (Martola ym. 1997, 95.)

#### 4 PROSESSIN HYÖDYT

Prosessiajattelun idea on yksinkertainen. Kaiken alkuna ja loppuna on asiakas ja hänen tarpeensa, jota pyritään tyydyttämään tuotteilla tai palveluilla. Kuten aikaisemmin on mainittu, näitä kutsutaan ”outputeiksi”. Seuraavaksi tehdään suunnitelma, prosessi, jolla saavutetaan halutut tuotteet ja palvelut. Selvitetään mitä syötteitä, ”input”, tarvitaan sen toteuttamiseen. Viimeinen vaihe on hankkia syötteiden toimittajat. (Laamanen 2005, 21.)

Yrityksen toiminta perustuu aina voiton tekemiseen sekä asiakkaiden hankintaan ja asiakassuhteiden ylläpitämiseen. Jotta yritys pystyisi kehittymään siihen suuntaa, jota trendit ja asiakkaat haluaisivat, täytyy heidän kuunnella asiakkaitaan. Ilman onnellisia asiakkaita ei ole yritystäkään. Kuten alussa mainittiin: asiakas on kaiken alku ja loppu. Hyvän organisaation toimintaprosessin pitäisi perustua juuri niihin, joita halutaan miellyttää.



KUVIO 3. Hyödyt prosessin jäsentämisen onnistumisesta (Laamanen 2005, 22)

Aikaisemmin käsiteltiin lyhyesti funktionaalista toimintaa, joka tarkoittaa töiden jakamista omiin tehtäväkokonaisuuksiin. Ihmiset toistavat samoja työvaiheita ja saatuaan ne valmiiksi siirretään työ eteenpäin seuraavalle osastolle. Tämä on sekä hyvä että huono asia. Toki näin ihmiset voivat keskittyä vain yhteen asiaan ja tekevät sen minkä parhaiten osaavat. Tieto muista osastoista jää kuitenkin varsin pieneksi eikä välttämättä ymmärretä omaa paikkaa koko organisaatiossa. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että työntekijä luulee, että se mitä hän itse tekee, on juuri se tärkein asia koko yrityksessä, vaikka näin ei ehkä olisikaan.

Prosessiorganisaatiossa työntekijöillä on kokonaisvaltaisempi näkemys organisaatioista ja sen eri toiminnoista sekä niiden tarkoituksesta. Funktionaalinen organisaatio on hajainen, jossa kullakin on oma reviirinsä. Prosessiorganisaatiossa nämä hajanaiset ”reviirit” yhdistetään ja muodostetaan niistä järkevä kokonaisuus, jossa työtehtävät seuraavat toisiaan rationaalisessa järjestyksessä. Kun ihmiset ymmärtävät, miksi heidän työnsä on tärkeää, kuinka se palvelee kokonaisuutta ja mitä kollegat tekevät, osaavat he enemmän arvostaa yritystään. Näin ollen kaikilla on sama päämäärä eli asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen eikä pelkästään oman osaston hyvä toiminta.

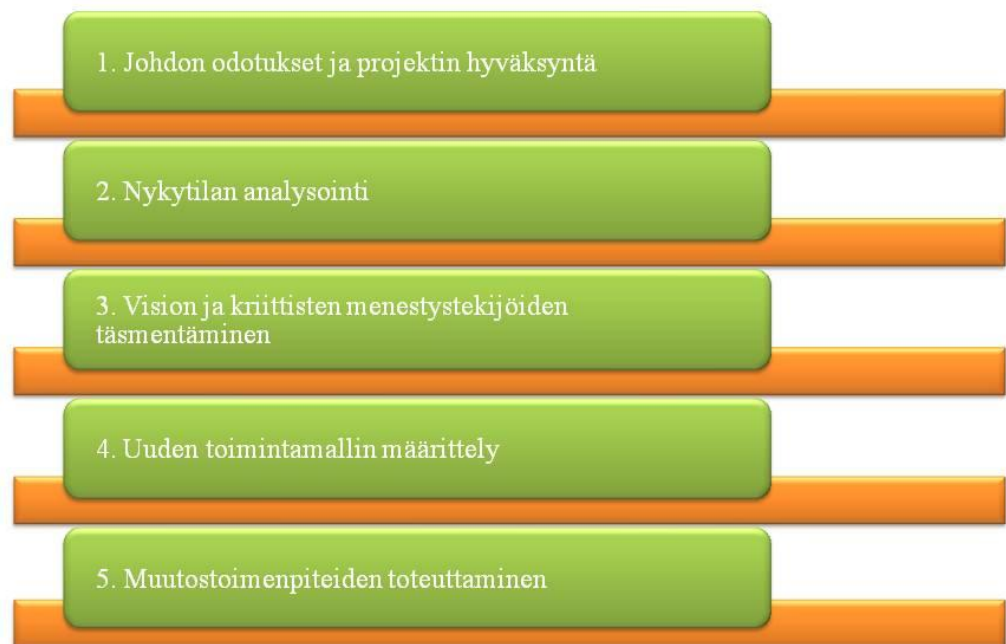
## 5 PROSESSIN KEHITTÄMINEN

### 5.1 Ydinprosessit ja tukiprosessit

Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan (2002, 27) mukaan prosessien kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että organisaation ydinprosessien tai organisaation tehtävän kannalta muut keskeiset prosessit suunnitellaan uudestaan. Ydinprosessi on yrityksen toiminnan ydin, millä pyritään ensisijaisesti tyydyttämään asiakkaiden tarpeita. ”Ydinprosessi koostuu joukosta toimintoryhmiä, jotka ovat keskenään loogisessa riippuvuussuhteessa” (Kiiskinen ym. 2002, 27). Näitä prosesseja voivat olla markkinointi, myynti, alihankinta ja asiakashallinta. Ydinprosessi luo yritykselle lisäarvoa eikä tätä osaamista saa luovuttaa organisaatioon kuulumattomille tahoille. Ydinprosessia tukevat tukitoiminnot, jotka voidaan ulkoistaa, jos yritys ei pysty tai sen ei kannata niitä itse suorittaa. Tukiprosessit ovat ydinprosessiin verrattuna toissijaisia, niiden tehtävänä on auttaa yrityksessä työskenteleviä henkilöitä. Tukitoimintoja voivat olla muun muassa henkilöstöhallinto, taloushallinto ja tietohallinto. (Kiiskinen ym. 2002, 27–29.)

Ydinprosessien uudelleen suunnittelu vaatii radikaalin muutoksen. Silloin tarvitaan muutosta toimintoketjujen uudelleenajattelussa ja –organisoinnissa. Varsinkin isommissa organisaatioissa prosesseja pilkotaan eri osastoille, jolloin haasteena on saada tietty henkilö johtamaan osastojen läpi leikkaavia prosesseja. Kun on kyse prosessien kehittämisestä ja prosessijohtamisesta, syvennyttään pikemminkin ydinprosesseihin eikä funktioihin ja osastoihin. (Kiiskinen ym. 2002, 27–28.)

Tällaisissa isoissa radikaaleissa muutoksissa saatetaan helposti keskittyä pieniin ja epäolennaisiin asioihin, vaikka pitäisi ajatella laajemmin. Toisaalta johdolla saattaa olla paljon ideoita, mutta ei välttämättä ymmärrä, että niitä voi olla mahdoton toteuttaa. Johdanto määrittelee yrityksen suunnan, mutta johdon päätösten tueksi tarvitaan myös henkilö, joka selventää kuinka asiat käytännössä toimivat eli mikä on mahdollista toteuttaa ja mikä ei.



KUVIO 4. Prosessien kehittämisen jakaantuminen viiteen vaiheeseen (Kiiskinen ym. 2002, 38)

## 5.2 Organisaation muutosprosessi

### 5.2.1 Vaihe 1 – Johdon odotukset ja projektin hyväksyntä

Johdon odotukset sekä määrittävät että rajaavat projektin. Muutoksen taloudellinen pohja perustuu karkeasti laadittuihin kustannus- ja hyötylaskelmiin. Tämä kuitenkin vaatii, että johtoryhmä on rajannut mielestensä tärkeimmät odotukset, joilla pystytään täyttämään projektin piirteet. Hankkeen elinkaaren aikana saattaa ilmetä häiriötekijöitä ja muutoksia. Niihin valmistaudutaan projektin alussa hyöty- ja riskianalyysillä. Kirjattaessa ylös projektin rajaukset ja tavoiteltavat hyödyt, tulee samalla linjata projektin ja yrityksen strategiasia tavoitteita. (Kiiskinen ym. 2002, 42.)

Projektihallinta on tärkeää muutosprosessissa. Sen tarkoituksena on muun muassa lieventää työntekijöiden keskuudessa vallitsevaa epävarmuutta ja muutosvastarintaa. Pro-



jektinhallinnan avulla saadaan projekti aikataulutettua oikealla tavalla. Hyvä projektinjohtaja osaa tunnistaa hankkeen tärkeimmät elementit ja niitä tukevat toiminnot sekä osaa painotella niiden välillä ja tunnistaa mitkä ovat sillä hetkellä tärkeitä. (Kiiskinen ym. 2002, 42–43.)

### 5.2.2 Vaihe 2 – Nykytilanteen analyysi

Muutoksen lähtökohtana on nykytilanteen analyysi. Sen avulla koetetaan määrittää muutoskohteet ja muutoksen tarpeellisuudet. Tähän vaiheeseen osallistuvat kaikkien organisaation ryhmien edustajat. Nykytilan analyysissa käydään avointa keskustelua kaikkien kanssa, tämän avulla halutaan selvittää organisaation heikkoudet ja määrittää muutostarpeet. Muutostarpeen analysointi näin ollen sitouttaa sekä johdon että työntekijät. ”Henkilöstön mukaan ottaminen muutosprosessiin sen kaikissa vaiheissa parantaa motivaatiota ja saa aikaan aitoa sitoutumista.” (Kiiskinen ym. 2002, 43–44.)

Analyysien muuttaminen faktoiksi on tärkeä osa projektin käynnistämistä. Henkilökohtaisiin tuntemuksiin perustuvat mielipiteet ovat toki tärkeitä, mutta numeromuodossa näytettävät datat kertovat fyysisistä muutostarpeista. (Kiiskinen ym. 2002, 45.) Numeeraaliset tiedot kertovat surutta miten asiat ovat. Ne näyttävät karun totuuden. Ihmiset eivät aina kuitenkaan sopeudu muutokseen, jotka rakentuvat pelkkien faktojen varaan. Tärkeää on antaa työntekijöiden ilmaista tyytymättömyytensä, mutta myös tyytyväisyytensä.

Prosessin tehokkuuteen vaikuttaa ihmisten tai osastojen osallistumismäärä. Kuinka monen henkilön kautta tehtävä siirtyy ja miten tietojärjestelmiä on osattu tämän aikana hyödyntää? Kiiskisen ym. mielestä huomion arvoisia asioita ovat, että tuottavatko kaikki prosessin toiminnot lisäarvoa lopputulokseen ja voitaisiinko sen toiminnot suorittaa tehokkaammin. (Kiiskinen ym. 2002, 47.) On huolestuttavaa, kuinka paljon nykyään luotetaan tietojärjestelmiin. Toki niistä on paljon apua ja ne mahdollistavat monia asioita, joita ei voisi muulla tavalla toteuttaa. Omassa työssäni olen kuitenkin huomannut, että tarvitaan monta tietokoneohjelmaa yksinkertaisilta vaikuttavien asioidenkin hoitamiseen. En usko, että kaikki tietojärjestelmät tuovat työhön lisäarvoa. On tärkeää miettiä ennen niiden järjestelmien käyttöönottoa tarvitaanko niitä oikeasti.

### 5.2.3 Vaihe 3 – Muutostavoitteiden määrittäminen

Vaiheessa kolme käydään läpi nykytilanteen analyysin tulokset ja niiden tarpeet muutoksille sekä toimintamallien luominen perustuen organisaation visioon. Visiolla on tärkeä rooli saada kaikki sidosryhmät sitoutumaan ja toteuttamaan tulevaa radikaalia muutosta. Muutostavoitteiden kuuluu olla haastavia, mutta ne eivät saa olla epärealistisia. (Kiiskinen ym. 2002, 49.)

Nykytilan analyysivaiheen prosessikuvaukset ja tietojärjestelmien nykytilan analyysi paljastavat muutosmahdollisuudet nykyisissä prosesseissa, tietojärjestelmissä, toimintamalleissa ja rakenteissa. Lisäksi voidaan käyttää benchmarkingia, kun analysoidaan organisaation muutosmahdollisuuksia suhteessa kilpailijoihin ja muihin alan toimijoihin. Benchmarking osoittaa mahdollisuuksien lisäksi organisaation heikkoudet ja ongelma suhteessa muihin vastaaviin organisaatioihin, mikä on omiaan luomaan muutospainetta organisaatiossa ja auttaa näin haastavien tavoitteiden asettamista. (Kiiskinen ym. 2002, 49.)

Muutostavoitteiden asettamisessa on kaksi puolta; nykyisen toiminnan kehittäminen ja sen syvällisempi muutos sekä visioon perustuva tarve. On helppoa sortua pelkästään nykyisten toimintojen ”kauneuskohotukseen” eli tehdään pieniä parannuksia, mutta laajempi radikaali muutos jää suorittamatta. Muutostavoitteita pitää tarkastella ennakkoluulottomasti eikä saa tässä tapauksessa keskittyä pelkästään nykyiseen menettelyyn. Pystyäkseen asettamaan tarpeeksi haasteellisia tavoitteita johdon on määriteltävä tarkka visio sekä kyettävä ennakoimaan miten sitä voisi tavoittaa. Kaikki muutokset rakentuvat vision saavuttamiseen, mikä ei ole mahdollista ilman hyvää kommunikaatiota ja innostusta organisaation sisällä. (Kiiskinen ym. 2002, 50.)

### 5.2.4 Vaihe 4 – Uusien toimintamallien suunnittelu

Uusien toimintamallien suunnittelu ei onnistu vain muutamien henkilöiden toimesta. Suunnittelussa pitää mukana looginen kokonaisuus eri tulosityksiköitä, näin varmistetaan että osastot toimivat yhtenäisellä ja toisiaan tukevalla tavalla. Ideointi onnistuu parhaiten 5-10 avainhenkilön työryhmissä. Tähän on hyvä saada myös ulkopuolinen näkökulma esimerkiksi asiakkailta. Ulkopuolisia asiantuntijoita voi käyttää tuomaan koke-

mukseen perustuvaa näkemystä uuden toimintatavan toteuttamisvaihtoehdoista. Näitä ideointiryhmiä muodostettaessa on syytä ottaa huomioon, että työ vaatii luovuutta, kykyä ajatella uudella tavalla ja uskallusta kyseenalaistaa nykyisiä toimintatapoja. (Kiiskinen ym. 2002, 55.)

Työskentely alkaa perehtymällä nykytila-analyysiin ja johtoryhmän asettamiin muutostavoitteisiin. Tässä kohdassa pyritään karsimaan prosessista turhat vaiheet pois ja suunnitellaan konkreettisia asioita kuten osaamistarpeet, resurssit ja tietojärjestelmätuki ratkaisulle. Uudesta toimintamallista tehdään prosessikaavio, jossa on eritelty toimijat, prosessin keskeiset vaiheet, toiminnot ja näiden väliset riippuvuudet sekä toimintamallia tukevat tietojärjestelmät. Nostaakseen onnistumisen todennäköisyyttä muutostavoitteita pitää pystyä kommunikoimaan tarpeeksi henkilökohtaisella tasolla työntekijöille. (Kiiskinen ym. 2002, 55–56.)

Tietojärjestelmillä on suuri rooli prosessien uudistamisessa ja palvelemisessa. Ne mahdollistavat uusien asioiden käyttöönottoa ja mullistavat vanhoja tapoja. Ne sekä luovat mahdollisuuksia että rajaavat toimintaa. Tietojärjestelmä helpottaa kommunikointia ja muutoksen läpiviemistä. Ihmisten asenteilla ja taidoilla on kuitenkin merkittävä rooli tietojärjestelmän toimivuuden kannalta. (Martola ym. 1997, 33.) Omassa työssäni olen havainnut, että usean ohjelman käyttäminen voi vaikeuttaa työntekoa. Toki niistä on apua ja varmasti parantavat tilaus-toimitus prosessia, mutta usein ohjelmien kaatuessa tai Internet-yhteyden katketessa, emme voi tehdä työtämme. Nykyään ihmiset ovat monessa suhteessa riippuvaisia tietokoneista ja kaikki toiminta yhteiskunnassa perustuu tietotekniikkaan. Tämä on huomionarvoinen asia.

#### 5.2.5 Vaihe 5 – Uusien toimintamallien käyttöönotto

Tämän vaiheen tarkoituksena on muuttaa ideat käytännöksi. Aletaan fyysisesti toteuttaa muutostoimenpiteitä; luovutaan vanhoista työtehtävistä ja otetaan käytäntöön uusia toimintatapoja. Tilanteen mukaan voidaan joustaa suunnitelmissa. Koulutusohjelmat ja työntekijöiden opastaminen uusissa työtehtävissä edesauttavat muutosta. Muutos ei tapahdu kaikkialla yhtä aikaa. Eri osa-alueissa muutokset konkretisoidaan vaiheittain ja niillä on oma aikataulunsa. Näillä on oma teemansa ja tavoitteensa. Elleivät työntekijät

ole tyytymättömiä nykyiseen tilanteeseen, voi uusien toimintamallien käyttöönotto osoittautua haastavaksi. Kiiskisen ym. mukaan mikäli organisaatiolla ei ole – – uskoa muutoksen toteuttamiseen, seurauksena on yrittämisen loppuminen, avuttomuuden tunne ja lopulta muutoksesta luopuminen. (Kiiskinen ym. 2002, 59–61.)

Radikaalit muutokset vaativat nopeita tuloksia, jotka osoittavat prosessin käynnistyneen. Suurilla projekteilla on taipumus venyä pitkäksi ja näin yritetään välttää niitä muuttamasta ikuisuusprojektiksi. Mitä suurempi muutos, sitä todennäköisempää on muutosvastarinta. Uudet asiat pelottavat ja aiheuttavat epävarmuuden tunteen. Muutoksen johtamisessa tärkeää on kyetä ennakoimaan ja hallitsemaan ihmisten reaktioita. (Kiiskinen ym. 2002, 61–63.)

### 5.3 Mittarit

Varmistuaakseen muutosprosessin onnistumisesta tulee prosessia mitata jatkuvasti. Taloushallinnon näkökulmasta voidaan esimerkiksi seurata laskun läpimenoaikaa eli kuinka kauan kuluu tilaustapahtumasta laskun lähettämiseen. Tuottavuus selviää laskemalla laskujen määrää henkilötöyvuosia kohti. Laskutusvirheiden korjaamiseen käytetyn ajan mittaaminen taas voi kertoa laskutuksen laadusta. (Kiiskinen ym. 2002, 52–53.)

Jokaisen työntekijän on mitattava työtehtäviään ja asioita, joihin voi suoraan vaikuttaa. Muutosprosessi muuttuu näin ollen konkreettisemmaksi. Kiiskinen ym. mukaan visiot ja suunnitellut tavoitteet muutetaan konkreettiseksi ja aikataulutetuiksi osatavoitteiksi eli muutospoluksi, jota pitkin edetään ja jonka varrella jokainen tuntee oman tehtävänsä ja panoksensa muutoksen läpiviennissä. Luotettavien mittareiden olemassaolo on erittäin tärkeää. Ilman sitä muutosprosessia ei pystytä seuraamaan ja usko muutoksen hyödyllisyyteen loppuu. Omiin käsityksiin ja tunteisiin perustuvaa arviointiakin toki tarvitaan, mutta seurantaan ei voida luottaa, mikäli sitä ei pystytä mittaamaan eikä näin ollen muuttamaan ja parantamaan. (Kiiskinen ym. 2002, 53.) Huolimatta siitä, että datat antavat tarkempaa tietoa, täytyy yrityksen kiinnittää huomiota myös ihmisten antamiin palautteisiin. Palaute on tärkeä prosessin kehittämisen kannalta. Datat antavat hyvin yksipuolista tietoa.

Mittarit voivat olla sekä laadullisia että numeerisia, mutta hyvät laadulliset mittarit ovat aina kytköksissä taloudellisiin mittareihin, koska ne toimivat hyvinä vertailupohjina. Tärkeintä ei ole millä tavalla mitataan vaan, että mitataan oikeita asioita. Asioita, jotka ovat yrityksen menestymisen kulmakiviä. Organisaation pitää seurata, kuinka uudet toimintamallit toimivat yrityksessä, millaiset ovat tulokset ja miten muutosprosessi etenee. Yrityksen pitää valita suuntaviivat toiminnalleen ja miten näitä suuntaviivoja voi tukea mittareiden antamilla tuloksilla. (Kiiskinen ym. 2002, 54.)

## KUVIOT:

KUVIO 1. Projektikaavio

KUVIO 2. Prosessin rakenne

KUVIO 3. Hyödyt prosessin jäsentämisen onnistumisesta

KUVIO 4. Prosessien kehittämisen jakaantuminen viiteen vaiheeseen

KUVIO 5. Tilauksen kulku ohjelmien välillä

## LÄHTEET

### **Julkaistut lähteet**

Tietosanakirja ISBN Factum 6. osa. 2005. Porvoo: WSOY

Lock, D. 2001. The Essentials of Project Management. 2nd edition. Hampshire: Gower

Lock, D. 2003. Project management. 8th edition. Hampshire: Gower

Lewis, JP. 2002. Fundamentals of Project Management. Developing core competencies to help outperform the completion. 2nd edition. New York: Amacom

Kiiskinen, S. Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. 6. painos. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy

Martola, U. & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit. BPR-muutoksen johtaminen. Porvoo: WSOY

Crocs Nordic Oy. 2010. Company info. Luettu 12.10.2011

<http://company.crocs.fi/>

Crocs tm. 2011. About Crocs. Luettu 13.10.2011.

<http://company.crocs.com/our-company/about-crocs/>

EHow. Job Description for Key Account Manager. Luettu 7.12.2011

<http://www.ehow.com/ehow-money/>

### **Julkaisemattomat lähteet**

Yrityksen työntekijät. Ei virallista haastattelua.